

## Литература

1. Корнышева А. В. Метод проектов в организации самостоятельной работы студентов по иностранному языку // Высшая школа. — № 5. — 2005.
2. Пархоменко С. Почему проваливаются проекты // HR-практика. — № 16(146). — 2006.
3. Управление персоналом. — № 5(135). — 2006.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2007

Metadata, citation and sin

Vadym Hetman Kyiv National Economic University

начальник отдела развития персонала  
и управления знаниями  
ЗАО «Новокраматорский машиностроительный завод»

### **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ — ГЛАВНЫЙ ИСТОЧНИК БОГАТСТВА ОРГАНИЗАЦИИ**

Без исчерпывающего стройного описания стратегии предприятия и ее всеобщего понимания персоналом невозможно создать стратегическое соответствие между нематериальными активами и внутренними процессами. Не создав это соответствие, невозможно реализовать долговременные планы в изменяющейся среде глобальной конкуренции. Определяющими для обеспечения конкурентных преимуществ являются нематериальные активы, главным образом — человеческий капитал.

Акционерное общество Новокраматорский машиностроительный завод Донецкой области известен в мире, как изготовитель уникального высокопроизводительного прокатного, металлургического, кузнечно-прессового, гидротехнического, горнорудного, подъемно-транспортного и специализированного оборудования.

НКМЗ — фирма с мировой известностью. Наши машины и оборудование работают более чем в 50 странах мира, среди которых Япония, Германия, США, Канада, Австрия, Россия и др.

Мощная производственная, научно-исследовательская и экспериментальная база, современные технологии и квалифицированные кадры позволяют коллективу создавать комплексное оборудование высокого качества в короткие сроки, поддерживать его длительные эксплуатационные возможности у заказчика.

НКМЗ стал одним из первых украинских машиностроительных предприятий, на котором в 1994 году была внедрена система

качества по ISO 9001. Сегодня на предприятии разработана и внедрена система менеджмента качества, охватывающая весь комплекс производства — от исследований до монтажа и сервисного обслуживания. Система качества гарантирует выпуск продукции, отвечающей требованиям международных стандартов ISO 9001 /ЕН 2901-2000, что подтверждено сертификатом технического надзора общества ТЮФ НОРД, Германия.

Идеология, принятая и реализуемая АО НКМЗ сегодня и в будущем — это обеспечение функционирования предприятия в режиме стабильного развития последовательного технологического, структурного и качественного совершенствования и роста.

Экономика Украины переживает сложные процессы реформирования. Однако НКМЗ выглядит сегодня островком благополучия. Предприятие обеспечивает продуктивную занятость более 15 тысячам работников, среднемесячная зарплата которых в 2006 году составила 2212,5 грн и продолжает расти.

Имея высокий имидж на внутреннем и зарубежных рынках, НКМЗ далеко шагнул вперед и устремился в будущее. Сегодня мы располагаем необходимым интеллектуальным потенциалом, финансовым капиталом, а также мощной производственной базой для изготовления и реализации высокотехнологической, конкурентоспособной продукции.

Основным фактором конкурентоспособности, экономического роста и эффективности производства сегодня как никогда является наличие человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные перед ними производственные задачи.

Но что же сегодня происходит на многих предприятиях Украины?

В большинстве случаев, как правило, сначала устанавливают финансовые показатели, затем идут цели касающиеся потребителей, после этого наступает этап операционных целей, и в последнюю очередь доходит (в лучшем случае если доходит), до показателей развития образовательных и творческих возможностей персонала, которые обеспечивают и поддерживают реализацию всей стратегии.

Но ведь решать задачи необходимо в обратной последовательности: начинать с формирования у сотрудников конкретных способностей, затем контролировать как эти способности, обеспечивая операционные процессы, трансформируются в поступающую к потребителю продукцию, что и дает финансовые результаты (рис. 1). Для реализации планов долгосрочного инновационного развития предприятия в изменяющейся среде глобальной конкуренции важно обеспечить стратегическое соответствие нематериаль-

ных активов внутренним процессам. Такого соответствия невозможно добиться без исчерпывающего стройного описания стратегии предприятия и понимания ее всеми сотрудниками.

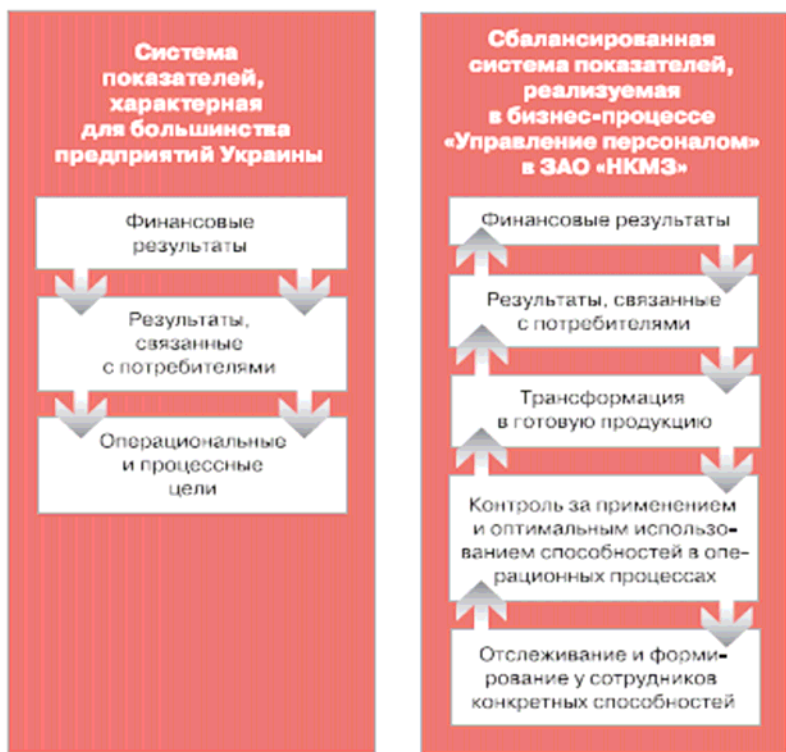


Рис. 1. Создание связей между целями высшего уровня

Еще в 1995 году мы поставили перед собой дерзкую цель: «Стать равными среди лучших на мировом индустриальном рынке, производить лучшее и лучше». Разрабатывая стратегию дальнейшего развития предприятия в новых условиях хозяйствования, мы внимательно изучили и проанализировали тенденции эволюции новых типов высокоорганизованных предприятий и этапы их организационного становления. Обобщив лучший мировой опыт, мы построили и математически обосновали инновационную модель, а также разработали программу ускоренного эволюционного развития, целью которой является создание к 2015 году конкурентоспособного элитного предприятия мирового класса (рис. 2).



НКМЗ в своем ускоренном эволюционном развитии должен был пройти 4 этапа.

**Первый этап.** Достижение высокого уровня качества продукции, производства и труда с учетом требований международного стандарта ISO 9001-1994 и общих требований TQM — философии всеобщего управления качеством.

Качество становится главной целью и главным фактором конкурентоспособности предприятия. Концепция мировой идеологии базируется на том, что в современных условиях решение проблемы качества все больше определяется человеческим фактором, т. е. отношением людей к делу, отношением руководителей к персоналу, ликвидацией барьеров между менеджерами и рабочими.

В соответствии с требованиями стандарта ISO 9001-1994 удовлетворенность заказчика используется в качестве важной измеряемой величины и, одновременно, как значимый инструмент для оценки текущей стабилизации и развития предприятия.

**Второй этап.** Достижение уровня «Самообучающейся интеллектуальной организации».

«Самообучающейся можно назвать организацию, которая создает условия для обучения и развития всего персонала, формирования интеллектуального потенциала предприятия и, находясь в процессе постоянного самосовершенствования, изменяет, таким образом, саму организацию и окружающий ее мир».

«Самообучающаяся интеллектуальная организация» это место, где люди понимают, что именно они создают реальность, в которой живут и действуют, и создают свое будущее.

Обучаясь, они получают способность делать нечто такое, что никогда не умели.

Обучаясь, они расширяют свою способность творить.

В XXI веке будут преуспевать организации, которые на всех уровнях управления научатся использовать способность персонала учиться. Способность учиться быстрее своих конкурентов — становится единственным надежным источником превосходства над ними.

Программа биореинжиниринга и образовательная программа НКМЗ нацелены на создание «Самообучающейся интеллектуальной организации».

На этом этапе ускоренного эволюционного развития было запланировано достигнуть:

- высокого уровня интеллектуального (научного) потенциала предприятия;
- высокого уровня компетенции персонала;

— высокого уровня творчества, целеустремленности, самосовершенствования, профессионального роста, создания новых ценностей, повышения эффективности во всех звеньях деятельности предприятия, общей корпоративной культуры;

— достойного уровня жизни работников предприятия.

**Третий этап.** На третьем этапе 2005—2010 гг. предполагается создание элитного предприятия мирового класса с высокоорганизованным, гибким бездефектным производством «точно в срок». Запланировано достигнуть:

— высокого уровня управления и организации производства;

— высокого уровня общей эффективности и производительности труда;

— высокого уровня благосостояния работников предприятия.

**Четвертый этап.** В 2010—2015 гг. предполагается обеспечить:

— высокий уровень удовлетворения существующих и будущих потребностей заказчика с высоким уровнем качества и сервисного обслуживания;

— взаимовыгодное сотрудничество;

— высокую экономическую выгоду покупателя и производителя.

Лучшая мировая практика деловой активности компаний отражена в философии и концепциях всеобщего управления качеством (TQM) и делового совершенства (EFQM).

Для оценки и определения уровня практической реализации принципов TQM используются модели совершенства, т. е. модели «идеальных организаций».

«Идеальная» организация, согласно модели совершенства EFQM, условно оценивается 1000 баллов. Фактически лучшие фирмы Европы (Nokia, Siemens, Opel, Volvo), на сегодня достигают 700—750 баллов.

*НКМЗ успешно решил задачи первых двух этапов и в настоящее время занимается построением элитного предприятия мирового класса.*

Подтверждением этого является тот факт, что в 2006 г., приняв участие в I Украинском национальном конкурсе качества, который проводился в рамках форума на основе Европейской модели делового совершенства, НКМЗ удостоен диплома лауреата конкурса в номинации «Крупные предприятия» и ему вручен Сертификат EFQM «Признание совершенства в Европе».

Участию в конкурсе предшествовал ряд аудитов, которые проводились как экспертами Украинской ассоциации качества, так и международными экспертами EFQM.

Следующим этапом является достижение номинации финалиста «Европейская награда качества» с выходом на призера и победителя «Европейской награды качества» с целью стремления к достижению идеальной модели делового совершенства.

Двадцати одному виду продукции завода вручен платиновый Знак качества «Всероссийская марка», девяти — золотой Знак качества. Завод награжден российским орденом «Национальная слава» за особые заслуги в обеспечении высокого качества производимой продукции и внедрение передовых технологий.

Одним из важнейших преимуществ EFQM является то, что ее применение позволяет систематически оценивать уровень совершенства компаний, определять их рейтинги, обеспечивая таким образом стимулы для их совершенствования, разработки и реализации программ расширения и усиления социальной направленности и активности.

Катрин Дезекюр, директор по персоналу компании GGB France EURL (Анниси-ле-Вье, Франция), французского подразделения транснациональной американской компании EnPro Industries Inc, основная сфера деятельности которой авиа- и космическая индустрия, участвуя в международном научно-практического семинаре «Современные проблемы управления персоналом на предприятиях и в организациях: развитие, мотивация, опыт и решения», состоявшемся 16—18 февраля 2006 году у нас на предприятии, обратив внимание на девиз НКМЗ «Быть равными среди лучших на мировом индустриальном рынке, производить лучшее и лучше» воскликнула: «Отличный слоган! Представители американского бизнеса обязательно отметили бы его как работающий инструмент HR-технологии. Триада «лучший — лучший — лучший» определяет оптимальную стратегию: бенчмаркинг, мониторинг потребностей рынка, приоритет качества. Именно так выигрывают экономические сражения!». (Менеджер по персоналу № 4/2006 г., стр. 4).

В рамках построения самообучающейся организации определены цели обучения и роста для обеспечения развития предприятия на основе наращивания и формализации нематериальных активов и определения причинно-следственных связей сбалансированной системы показателей. Это в свою очередь предоставляет возможность улучшения повседневной работы, а количественное выражение потенциальной выгоды от этих улучшений позволяет определить направления, которые принесут быструю отдачу и обеспечат организационное совершенство. Это является ключевым моментом осознания и понимания, как высшими менеджерами, так и рядовы-

ми работниками значимости человеческого фактора, как генератора новых идей и инструмента новых свершений.

Непрерывное образование в АО НКМЗ дает возможность персоналу развивать знания и умения, необходимые ему в производственной деятельности, быстро реагировать на меняющиеся условия. Сотрудники овладевают профессиональными навыками, учатся друг у друга, у руководителей, у партнеров, у конкурентов. Главная ценность такой комбинированной системы образования — сочетание и использование тех или иных организационных форм.

Непрерывное образование «через всю жизнь» формирует междисциплинарные комплексы научных знаний, объединенных идеей развития, дает необходимые методологические ориентиры.

Действующая на НКМЗ *система* предназначена обеспечивать своевременную адресную подготовку трудящихся по новым направлениям хозяйствования, расширять и углублять производственные навыки и умения, осуществлять повышение квалификации персонала. На сегодня видение роли системы *развития персонала и управления знаниями* — это *использование лучших методик обучения, создание платформы, с которой удобно следить за перспективами будущего, стимулировать научение, проектирование новых организационных форм обучения персонала и успешное их внедрение.*

Подготовка и повышение квалификации персонала осуществляется в рамках системы профессионального развития кадров по следующим основным направлениям:

- обучение для ликвидации разрыва между требованиями должности и личными качествами;
- обучение по новым направлениям развития предприятия;
- обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций;
- обучение для повышения общей квалификации;
- переобучение в соответствии с задачами предприятия и спецификой выполняемых работ.

Ежегодно на предприятии в системе внутрифирменного обучения персонала проходят обучение по различным направлениям более 3000 руководителей и специалистов, порядка 5000 квалифицированных рабочих. Кроме того, предприятие обучает, переобучает, дает вторые профессии свыше 1000 работникам, принимаемым и переводимым внутри предприятия, обеспечивая производство квалифицированным персоналом в соответствии с возникающими потребностями.



## Стратегия успеха — нематериальные активы

*Нематериальные активы* — это основной источник устойчивого создания стоимости. Составляющая обучения и развития должна показать, как люди, информационные технологии и общая атмосфера компании способствуют реализации стратегии. Показатели данной составляющей являются опережающими индикаторами для составляющих внутренних бизнес-процессов, клиентской и финансовой. Организации сумевшие мобилизовать и поддерживать свои нематериальные активы, развивать *человеческий капитал* как основу нематериальных активов, окажутся в числе лидеров на рынке.

Процессы *внутренней* составляющей и составляющей *обучения и развития* являются движущей силой стратегии. Они описывают, каким образом эта стратегия может быть претворена в жизнь.

Стратегическая карта сбалансированной системы показателей представляет модель, демонстрирующую, как стратегия объединяет нематериальные активы и процессы создания стоимости.

Большинство «продвинутых» организаций стремятся развивать свой персонал, однако при этом часто забывают о *стратегическом соответствии*. Ключом к созданию такого соответствия служит «зернистость» или детализация, то есть оперирование не общими формулировками, такими как «развивать наш персонал» или «сохранять наши основные ценности», а концентрация внимания на конкретных специфических факторах, необходимых для важнейших внутренних стратегических процессов. Именно сбалансированная система показателей позволяет особым образом выделить те специальные *человеческие ресурсы*, которые необходимы для реализации стратегии.

Организация, группируя свою деятельность вокруг определенных функций, должна обеспечить себя соответствующими *человеческими ресурсами*, создать *профессиональные модели* как образцы или эталоны, в которых сконцентрированы *внутрифирменные требования*, направленные на успешную реализацию и функциональное совершенство бизнес-процессов. Выявление стратегически важных профессий, их описание, приведение в соответствие, оценка человеческого капитала — четыре составляющих успешного бизнеса.

Для создания стратегического соответствия, согласно теории Р. Каплана и Д. Нортонa, можно использовать два различных операционных подхода: *модель группы стратегических профессий* и *модель стратегических ценностей*.

В первом случае, создав модель группы стратегических профессий, организация концентрирует свои программы на нескольких профессиях, которые являются ключевыми для реализации ее стратегии. И хотя менеджеры должны развивать потенциал каждого работника, все-таки следует признать, что одни профессии имеют большее значение для реализации стратегии, чем другие. Процесс стратегического управления человеческим капиталом должен выявить такие профессии и сфокусировать внимание руководства на нескольких самых важных, обеспечивающих стратегические приоритеты компании. Подобная концентрация обеспечивает быстроту действий и эффективность инвестиций. Но при этом, согласно теории Р. Каплана и Д. Нортонa, деятельность до 90 % сотрудников компании не является стратегической и, следовательно, они могут быть лишены законного права на развитие.

Применение модели стратегических ценностей предполагает внедрение комплекса корпоративных ценностей и приоритетов в цели и деятельность всех сотрудников предприятия.

Обе эти программы имеют право на существование и необходимы для достижения успеха.

Вопрос выбора модели *развития человеческого капитала* находится на первом месте для всех организаций, заинтересованных в успешной реализации долгосрочных задач. На этот вопрос организации должны найти ответ самостоятельно, учитывая свои стратегические цели, специфику производства, уровень развития интеллектуального капитала.

Смысл существования любой компании состоит в ее развитии, а оно возможно только путем достижения определенных целей. В свою очередь, цели нельзя поставить помещению, чтобы оно содержало себя в порядке, цели нельзя поставить деньгам, чтобы они поступали на счет, цели нельзя поставить клиентам, чтобы их становилось больше. Так же как нельзя поставить цели конкурентам, чтобы они исчезли с рынка и не мешали работать. Цели ставятся только людям, конкретным сотрудникам. И от них зависит, как эти цели будут достигаться, и достижимы ли они вообще. Человеческий фактор в бизнесе является определяющим в успехе компании, потому что ее имидж складывается из имиджа ее работников, их профессионализма, действий и результатов этих действий. *Цели системы «Обучение и развитие»*, определенные в стратегических картах, должны быть направлены на обеспечение *конкурентоспособности человеческого капитала*, подготовку персонала, способного генерировать новые идеи и

реализовывать их в виде новой продукции и услуг. Следовательно, в условиях современного производства источник основных преимуществ бизнеса сконцентрирован *в людях как носителях знаний, опыта, таланта и творческих способностей*.

Информация является «сырьем» для производства знаний. А знания — это *основной ресурс* деятельности организации. В процессе их потребления формируются новые знания, то есть обеспечивается самовозрастание знаний. Все организации и их подразделения на первый взгляд работают с похожим набором людского ресурса. Но он отличается объемом и качеством знаний, от которых зависит разумное использование ресурсов. С учетом этого отличия подразделения можно разделить на два вида: те, которые создают новые знания, и те, которые исчезают с рынка, поскольку конкурентная среда и закон стоимости отправляют их в небытие. При стремительном росте и развитии НКМЗ, исчезновение некоторых подразделений наблюдается и у нас.

Сегодня вследствие научно-технического развития в традиционные профессиональные области внедряются новые технологии, поэтому профессия, которая в настоящее время не относится к стратегической группе, завтра может стать важной для обеспечения внутренних процессов, а в перспективе вообще определяющей. Поэтому, НКМЗ *ориентируется на универсальные характеристики* работника, сочетающего *широту опыта с наличием знаний* в принципиально различных областях деятельности, способного в определенный момент задействовать их для *создания новых направлений в короткие сроки*.

В ситуации изменения производственных технологий, инновационности современных производственных отношений возрастает потребность в увеличении *потенциала работника*, использовании его скрытых возможностей. Сегодня на нашем заводе нет абсолютно рутинной («механической», как на заводах Г. Форда) деятельности, поэтому необходимы такие качества, как креативность, инициативность, ответственность. Их необходимо постоянно развивать в каждом работнике, нацеливая его на *генерацию новых идей, самосовершенствование, самообразование*. Если мы научим человека плавать, он сможет легко держаться на воде и в бассейне, и в реке, и в море. Мы можем научить человека эффективно решать проблемы определенного вида, но при изменении задач это умение не обеспечит их решения. Навыки узкого диапазона в любой момент могут оказаться невостребованными. Чтобы работник постоянно получал новые знания как инструмент для решения новых проблем, на нашем заводе введена *сер-*

*тификация персонала*, которая помогает специалисту вырабатывать новые целесообразные действия и постоянно выполнять инвентаризацию своих знаний и навыков.

То есть *необходимо создать равновесие* между требованиями современного производства и способностями работника обеспечивать выполнение оперативных и стратегических задач предприятия, готовность человеческого капитала выполнять производственные операции.

## **Инструмент оценки человеческого капитала**

*Составляющая обучения и развития* — это фундамент любой стратегии организации. Показатели данной составляющей — основные опережающие индикаторы, которые представляют материальные активы компании, создающие *ценность* своим соответствием *стратегии предприятия*. Именно поэтому только сбалансированная система показателей, а не одни лишь финансовые показатели, может количественно «измерить» ценность, создаваемую нематериальными активами. Выше уже было отмечено, что *человеческий капитал* увеличивается, когда сконцентрирован в относительно небольшом числе групп стратегических профессий, занятых в процессах, наиболее важных для реализации стратегии. В тоже время *информационный капитал* будет иметь *наибольшую ценность* в том случае, если инфраструктуры и стратегические программные приложения дополняют *человеческий капитал*, обеспечивающий выдающиеся результаты в стратегических внутренних процессах. Некоторые организации избегают *оценки нематериальных активов*, считая их параметры более «мягкими», или субъективными, чем традиционно используемые финансовые показатели. Система сбалансированных показателей вдохновила нашу компанию на радикальные изменения подходов к оценке результатов. Теперь у предприятия появилась возможность «измерять» то, что оно хочет, а не то, что возможно. Стало понятно, что даже простая попытка оценить (пока не так важно с какой степенью точности) возможности сотрудников и систему управления знаниями, помогает осознать их как ключевые факторы процесса *создания стоимости*.

На первый взгляд кажется невозможным оценить нематериальные активы, такие как способности сотрудников, стратегическое соответствие, информационные технологии, организационный климат и культура, которые характеризуются своей неосязаемостью. Однако некоторые принципы такой оценки достаточно

ясны. *Нематериальные активы* не могут и не должны измеряться таким показателем, как сумма затраченных на их развитие денег, равно как и параметрами, описывающими их ценность. *Ценность нематериальных активов* определяется их соответствием стратегическим приоритетам предприятия, но не объемами денежных средств, затраченных на их создание, или тем, сколько они стоят сами по себе. Если нематериальные активы полностью отвечают стратегии, то их ценность для организации существенно возрастает. И, наоборот, если нематериальные активы не соответствуют стратегии компании, то даже пусть на их развитие была затрачена большая сумма денежных средств, ценность их несравнимо мала.

Модель стратегической карты дает возможность представить *человеческий, информационный и организационный капитал* как величины, постоянно конвертируемые в наличные средства или ликвидные активы за счет больших объемов продаж и меньших затрат. Для того чтобы описать статус нематериальных активов и их роль в поддержке стратегии, есть такое понятие как стратегическая готовность. *Стратегическая готовность* — это аналог ликвидности: чем выше степень готовности, тем быстрее нематериальные активы могут превращаться в денежные средства.

Процесс определения *готовности человеческого капитала* начинается с выявления *компетенций*, необходимых каждому сотруднику, участвующему во внутренних процессах, представленных на стратегической карте. Группы *стратегических профессий* — это те позиции, или должности, на которых работники, обладающие *соответствующими компетенциями*, могут продемонстрировать наибольшую отдачу, что обеспечит компании возможность совершить прорыв к цели быстрее и с меньшими затратами. *Профили компетенций* подробно описывают соответствующие *требования к профессии*. Процесс ликвидации разрывов в компетенциях стратегических профессий должен стать основой *отчета о стратегической готовности человеческого капитала*.

Три ресурса — *компетентность, деньги и время* позволяют предприятию варьировать свою стратегию и тактику. Чем выше компетентность, тем меньше затрачивается денежных средств и тем в более сжатые сроки решается проблема. Ключевая задача управления — постоянно балансировать эти ресурсы.

Невозможно достичь целей, только определив их. Необходимо запустить целый комплекс программ, с помощью которых будут получены все намеченные показатели. Для каждой такой программы компания обязана *предоставить достаточные ресурсы* —

*людей, финансирование, мощности.* Такие программы являются стратегическими инициативами, которые способны порождать результат. *Реализация стратегии достигается через реализацию инициатив.*

На нашем заводе одной из таких инициатив, позволяющих определить *готовность человеческого капитала*, успешно реализовывать оперативные и стратегические планы, стала *сертификация персонала*.

На первом этапе реализации сертификации в соответствии со стратегией предприятия (в последствии отображенной в стратегической карте АО НКМЗ) были определены группы профессий, наиболее значимые для реализации внутренних процессов. Таковыми явились вначале рабочие металлургического производства, создающие задел выпускаемой продукции, затем рабочие станочных профессий и, наконец, руководители и специалисты конструкторских и технологических служб предприятия, создающие *интеллектуальную составляющую* продукции.

На втором этапе были сформулированы подробные требования к этим профессиям, профили компетенций. *Профиль компетенций* описывает знания, умения и ценности, необходимые для успешной работы в данной должности, это ориентир, использующийся для развития персонала, выявления потенциала и доведения уровня профессионализма до установленных показателей.

На третьем этапе был определен *механизм выявления возможностей и компетенций работников* стратегически важных профессий, определяющий как индивидуальные результаты деятельности, так и потенциал.

Сегодня можно с уверенностью сказать, что процесс сертификации в АО НКМЗ не только разработан и применен на практике, а уже набрал обороты и охватил группы очень важных для предприятия профессий. Более трех лет прошло с момента «пилотного» проекта сертификации рабочих мартеновского цеха. За этот период в данный процесс вовлечены рабочие всего металлургического производства, рабочие станочных профессий, руководители и специалисты технологических и конструкторских служб предприятия. Механизм и методики оценки работников постоянно совершенствовались, с целью доведения оценки до объективных результатов, позволяющих реально оценить образовательно-квалификационный уровень персонала, его профессиональные и личностные качества, а также его потенциал.

Сертификация не предполагает избавление от «плохих» работников, а имеет цель установить потенциал трудовых ресурсов и

определить направления работы с ними (дообучение, развитие новых способностей, актуализация и оживление скрытого потенциала, повышение квалификации, а может и переучивание).

На модель процесса подготовки и комплексной оценки образовательно-квалификационного уровня (сертификации) персонала предприятия, Государственным департаментом интеллектуальной собственности Украины 13 декабря 2005 г. выдано Свидетельство о регистрации авторского права, а 16 октября 2006 г. выдан соответствующий Патент.

Все та же Катрин Дезекюр в своем докладе, сравнивая работу по развитию персонала на НКМЗ и раскрывая аналогичную работу в компании EnPro Industries Inc, отметила: «Как мы оцениваем профессионализм и компетентность сотрудника? Он должен соответствовать требованиям рабочего места и уметь воспринимать новшества: как у нас говорится, «уметь делать» и «уметь разбираться». Оценку уровня технической компетентности может дать система аттестации и сертификации. Мы проводим ее так же, как это делают наши коллеги на Новокраматорском машиностроительном заводе». (Менеджер по персоналу. — № 4. — 2006. — С. 15).

### **Некоторые итоги сертификации персонала**

Сегодня уже можно проанализировать процесс сертификации, выявить некоторые его закономерности, чтобы использовать полученные результаты в дальнейшей работе по данному направлению. Из 1170 рабочих станочных профессий сертификацией было охвачено 960 человек. Уже подтвердили свой высокий профессиональный уровень и получили сертификат 188 станочников, что составляет 17,6 процента от общего количества основных станочников. Исследования зарубежных экспертов, подтверждая действующий Закон Парето, показывают, что в среднем только 20 % работников находятся «на своем месте», развитием остальных 80 % можно и нужно постоянно заниматься. В 2007 году в процессе сертификации и ресертификации планируется задействовать максимальное количество рабочих. Это необходимо для реализации оперативных и стратегических целей и задач предприятия в области *наращивания интеллектуального потенциала*.

Обновление станочного парка в цехах завода выдвигает к станочникам новые, более высокие требования. Обучение на новом оборудовании с программным обеспечением, стоимость единицы которого достигает 2—3 млн евро, и наработка навыков — процесс наукоемкий, требующий определенных способностей и лич-

ностных качеств. Не каждому рабочему, проработавшему много лет на универсальном оборудовании, под силу такая задача. Сертификация показала, что процент сертифицированных станочников, работающих на высокотехнологическом оборудовании, составил 47 процентов от числа заявленных станочников к сертификации, работающих на станках с ЧПУ. В то же время для станочников, работающих на универсальном оборудовании, этот показатель равен всего 24 процентам. Эти цифры подтверждают, что *авангард сертифицированных станочников* обслуживает высокотехнологическое оборудование и что данная категория работников обладает знаниями, умениями и навыками, необходимыми производству. Следует отметить, что из всех рабочих, получивших сертификат, 54 процента составляют станочники, работающие на высокотехнологическом оборудовании, причем их средний возраст — до 35 лет. Так что, прежде всего молодые работники имеют способность легко адаптироваться к изменяющейся среде, перестроиться и обучиться работе на высокотехнологическом оборудовании.

Это еще раз подтверждает, что курс нашего предприятия, взятый на обновление станочного парка и обеспечение его молодыми перспективными рабочими верный. Их обучение в Центре подготовки станочников по обучающим компьютерным программам и отработка практических навыков на рабочих местах под руководством инструкторов производственного обучения будет способствовать выпуску наукоемкой продукции высокого качества с меньшими затратами, обеспечивая повышение ее конкурентоспособности на международном рынке. Важность этой профессии в стратегическом плане очень велика, поэтому проведение комплексной оценки станочников, их развитие актуально как в настоящее время, так и в дальнейшей перспективе.

Сертификация персонала металлургического производства была нацелена на решение стратегических задач предприятия — *улучшение качества выплавляемой стали, снижение брака, увеличение выхода годного, снижение себестоимости продукции* по металлургическому переделу. Все эти показатели напрямую зависят от уровня компетенции персонала, его профессиональных и личностных качеств. Сертификация позволила реально оценить уровень профессионализма работников, стимулировала их к совершенствованию своих знаний, умений и навыков, к повышению качества выполнения производственных задач. Из 1208 основных рабочих металлургического производства в процессе сертификации были задействованы 846. Сертификаты получили



180 человек, что составляет 15 процентов от общего количества основных рабочих металлургического производства.

Спустя три года сертифицированный работник должен подтвердить свои профессиональные качества. А те, кто по каким-либо причинам не получил сертификат, но имеет для этого интеллектуальные способности и желание, могут пройти повторную сертификацию. Сегодня в цехах металлургического производства началась ресертификация и повторная сертификация.

В условиях жесткой конкуренции немаловажным фактором становится мгновенная готовность организации к реализации инновационных проектов, способствующих ее укреплению на рынке товаров и услуг, обеспечивающих ей стабильное превосходство над другими компаниями. Поэтому нужно постоянно отслеживать наличие персонала, обладающего компетенциями, необходимыми для создания продуктов и услуг нового поколения, выделять *элиту профессионалов*, способных создавать и внедрять инновации.

Работники инженерных служб — это интеллектуальное ядро предприятия. Они должны обладать творческим потенциалом, креативными способностями, уметь создавать новую продукцию, конкурентоспособную на рынке. Деятельность конструктора или технолога теряет смысл без *инновационной составляющей* в их работе, обеспечивающей предприятию реальные конкурентные преимущества на внутреннем и внешнем рынках.

С начала сертификации персонала технологических и конструкторских служб предприятия прошел год и сегодня ею охвачены 1325 специалистов. На первом этапе в сертификации участвовали 396 человек, 87 (или 22 %) из которых получили сертификат, подтверждающий высокий уровень профессионализма. Это довольно высокий показатель, подтверждающий готовность *интеллектуального ядра* предприятия успешно выполнять поставленные задачи.

Анализируя результаты сертификации специалистов технологических и конструкторских служб, можно отметить, что профессионализм прямо пропорционален уровню квалификации. Но, вместе с тем, наблюдается тенденция прорыва в элиту молодых работников, в совершенстве владеющих компьютерными технологиями, иностранными языками, развитой инновационной составляющей, не боящихся брать на себя ответственность за самостоятельно принимаемые решения, умеющих четко ориентироваться в изменяющейся среде. Сертификация персонала позволила обеспечить таким работникам мотивировку к дальнейшему

развитию, проявить качества необходимые современному специалисту, раскрыть свой потенциал.

Прогнозируя дальнейшие результаты сертификации можно предположить, что не стаж работы, не возраст и не занимаемая должность будут определяющими факторами получения сертификата и, соответственно, ежемесячной надбавки в размере 25—30 процентов от средней зарплаты. Такими факторами будут те профессиональные качества, которые обеспечат выпуск продукции с новыми конкурентными возможностями, позволят воплотить в жизнь стратегическую цель нашего предприятия: к 2011 году достичь годового объема продаж в 1 млрд долларов, обеспечив при этом среднемесячную зарплату в 1000 долларов.

Стаття надійшла до редакції 18.05.2007

УДК 331.108.2

**С. О. Цимбалюк**, канд. екон. наук, доц.,  
КНЕУ імені Вадима Гетьмана

## **ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСІНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

*АНОТАЦІЯ. У статті визначено основні причини, переваги та недоліки застосування організаціями аутсорсінгу у галузі управління персоналом, розглянуто основні етапи розроблення та реалізації аутсорсінг-проекту, методичні підходи до обґрунтування доцільності передачі окремих функцій на аутсорсінг та вибору провайдерів аутсорсінгових послуг.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Аутсорсінг, аутсорсінг функцій управління персоналом, організація — замовник аутсорсінгових послуг, провайдер аутсорсінгових послуг, аутсорсінг-проект.

В умовах високої конкурентної боротьби виживають ті компанії, які ефективно організовують свій бізнес, знижуючи витрати, зберігаючи при цьому високу якість товарів і послуг. Однією із сучасних та успішних бізнес-моделей, яка дає змогу добитись реальних конкурентних переваг, є аутсорсінг.

Серед основних причин виникнення аутсорсінгу слід виділити швидкий розвиток технологій у різних сферах та напрямках діяль-